



© О. А. Латуха

DOI: [10.15293/2226-3365.1705.15](https://doi.org/10.15293/2226-3365.1705.15)

УДК 614.2 + 338

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

О. А. Латуха (Новосибирск, Россия)

**Проблема и цель.** В статье представлено исследование по проблеме применения проектного управления для совершенствования контроля качества работы медицинской организации в современных условиях. Цель статьи – исследовать подходы к проектному управлению в области качества работы медицинской организации на основе отечественной и международной практики и описать интеграционную модель улучшения качества оказания медицинских услуг в устойчиво развивающейся медицинской организации, применяющей проектное управление на основе данных собственного исследования.

**Методология.** В исследовании применялись общенаучные методы эмпирического и теоретического познания, общелогические методы и приемы, а также методы системного анализа, сравнений и аналогий, обобщения, материалы собственного социологического исследования и экспертного опроса и моделирования.

**Результаты.** Обобщение научных исследований показало, что проектное управление широко распространено в различных отраслях промышленности, особенно в сфере создания программного обеспечения, электроники и др., и только некоторые исследователи изучают применимость данной модели к здравоохранению. Исследования устойчивости развития организации, проводимые автором, показали, что проблема внедрения улучшений в работу организации в целом и в систему менеджмента качества в частности, является адекватной и своевременной на современном этапе развития здравоохранения. Подчеркивается, что устойчиво развивающимся медицинским организациям необходима технология внедрения организационных изменений в работу разных подразделений, являющихся участниками одного технологического процесса, без нарушения эффективности их функционирования. Автором статьи предложена интеграционная модель улучшения качества оказания медицинских услуг, которая объединяет концепцию устойчивого развития медицинской организации и проектное управление.

**Заключение.** Автором обобщаются основные подходы к проектному управлению в области качества работы медицинской организации на основе отечественной и международной практики.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие организации; развитие здравоохранения; медицинская организация; модели развития; интеграционные модели; проектное управление; ключевые показатели эффективности.

---

Латуха Ольга Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры организации здравоохранения и общественного здоровья, факультет повышения квалификации и профессиональной переподготовки врачей, Новосибирский государственный медицинский университет.

E-mail: [latucha@mail.ru](mailto:latucha@mail.ru)



### Постановка проблемы

Современный уровень развития здравоохранения формирует особые условия работы медицинских организаций. С одной стороны, устойчиво развивающиеся медицинские организации внедряют в свою работу новые технологии, это касается не только лечебно-диагностического процесса, но и области управления, маркетинга, работы вспомогательных служб учреждения здравоохранения и т. д. При реализации целей организации необходимо учитывать не только ценность организационных инноваций [40], но и перспективность медицинских технологий и уровень устойчивости эффекта при осуществлении проекта [2; 16], а также сочетание его с другими проектами [27]. Для достижения такого результата необходимо внедрить в работу организации проектное управление, в котором принимают участие не только профессионально компетентные менеджеры проектов и исполнители на разных уровнях, но и первые руководители организаций, использующие этот инструмент управления для достижения долгосрочных целей развития и решения ключевых проблем учреждения здравоохранения [8; 14; 19; 21; 25; 31; 32; 34; 35; 40].

С другой стороны, в последние годы в здравоохранении все более актуальной становится проблема качества оказания медицинских услуг. Проблемой качества оказания медицинской помощи обеспокоены такие страны, как Австралия, Ливан, Дания, Англия, Норвегия, Франция, Германия, Израиль, Шотландия, Швейцария, Канада, Швеция и др. [4; 6; 7; 34]. Во многих странах создаются общественные органы для контроля за качеством оказания медицинской помощи. Например, в США (штат Массачусетс) и Нидерландах разрабатываются показатели качества работы медицинских организаций с обязатель-

ным исследованием удовлетворенности потребителей [43]. В работу медицинских организаций внедряются системы менеджмента качества, основанные на международных стандартах ISO 9001 и JCI (Joint Commission International) [11; 12; 37–39; 41; 42].

Цель медицинской организации в области управления качеством – это непрерывное улучшение результатов оказания медицинской помощи. Для достижения этой цели необходимо создание условий внутренней и внешней среды, регулярная комплексная оценка ключевых показателей деятельности, проведение бенчмаркинговых исследований, непрерывное обучение медицинского персонала и др. [47–48; 49–54].

В процесс качества оказания медицинской услуги, даже на амбулаторном этапе, вовлечены многие подразделения медицинской организации: регистратура, терапевтическое отделение, лабораторно-диагностическая служба, отделение специалистов узкого профиля и др. Все они являются участниками единого технологического процесса – оказания медицинской помощи пациенту. Нарушение работы одного из подразделений существенно влияет на качество медицинской услуги в целом. Кроме того, интенсивный поток пациентов в медицинских организациях, тесная интеграция внутренних и внешних процессов не позволяют обособленно проводить организационные изменения только в службе контроля качества. С нашей точки зрения, для достижения долгосрочных целей учреждения здравоохранения целесообразно применять проектный подход, который позволит совершенствовать деятельность медицинской организации без нарушения работы ее отдельных подразделений. Например, в здравоохранении проектное управление применялось в Ливане для раз-



работки и внедрения сбалансированной системы показателей работы больницы [6] и для организации помощи пациентам [45].

Проектное управление востребовано, когда необходимо достичь конкретной цели за определенное (конечное) время, и при этом скоординировать выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий [20; 27; 31; 33]. Проектное управление широко распространено в таких динамично развивающихся системах, как строительство [9; 30], топливно-энергетический комплекс [3], электроника [30; 17], образование [26; 29], энергетика [3], программирование [20], сельское хозяйство [22], государственное и муниципальное управление [14; 36]. Тщательно продуманный менеджмент проекта является залогом его успешной реализации [5; 6; 13; 15].

Наряду с такими классическими задачами координации проектов, как организация, планирование, управление и контроль отдельных задач, менеджмент проектов предполагает еще и разработку ряда методических нормативов<sup>1</sup>. Определенный научный интерес, в рамках проектного управления, вызывают проблемы: оценки эффективности проекта на различных этапах его реализации [9; 18; 20; 22; 24; 33; 44]; управления рисками [10; 23; 27]; сотрудничества между командами [28].

Проектному управлению в области качества работы организаций были посвящены труды таких исследователей, как Н. Т. Ingasson, Е. М. Щербакова, Л. Б. Зеленцов, Н. Г. Акопян и др. [12; 46; 55]. Однако применение проектного подхода в здравоохранении детально и системно не исследовано, поэтому является актуальной социальной задачей, требующей отдельного внимания [31]. В нашей работе более подробно рассмотрен вопрос применения

проектного управления в медицинской организации для достижения показателей качества медицинской помощи.

В статье поставлена цель – исследовать подходы к проектному управлению в области качества работы медицинской организации на основе отечественной и международной практики и описать интеграционную модель улучшения качества оказания медицинских услуг в устойчиво развивающейся медицинской организации, применяющей проектное управление на основе данных собственного исследования.

### Материалы и методы

В исследовании применялись общенаучные методы эмпирического и теоретического познания, общелогические методы и приемы, а также методы системного анализа, сравнений и аналогий, обобщения, материалы собственного социологического исследования и экспертного опроса и моделирования.

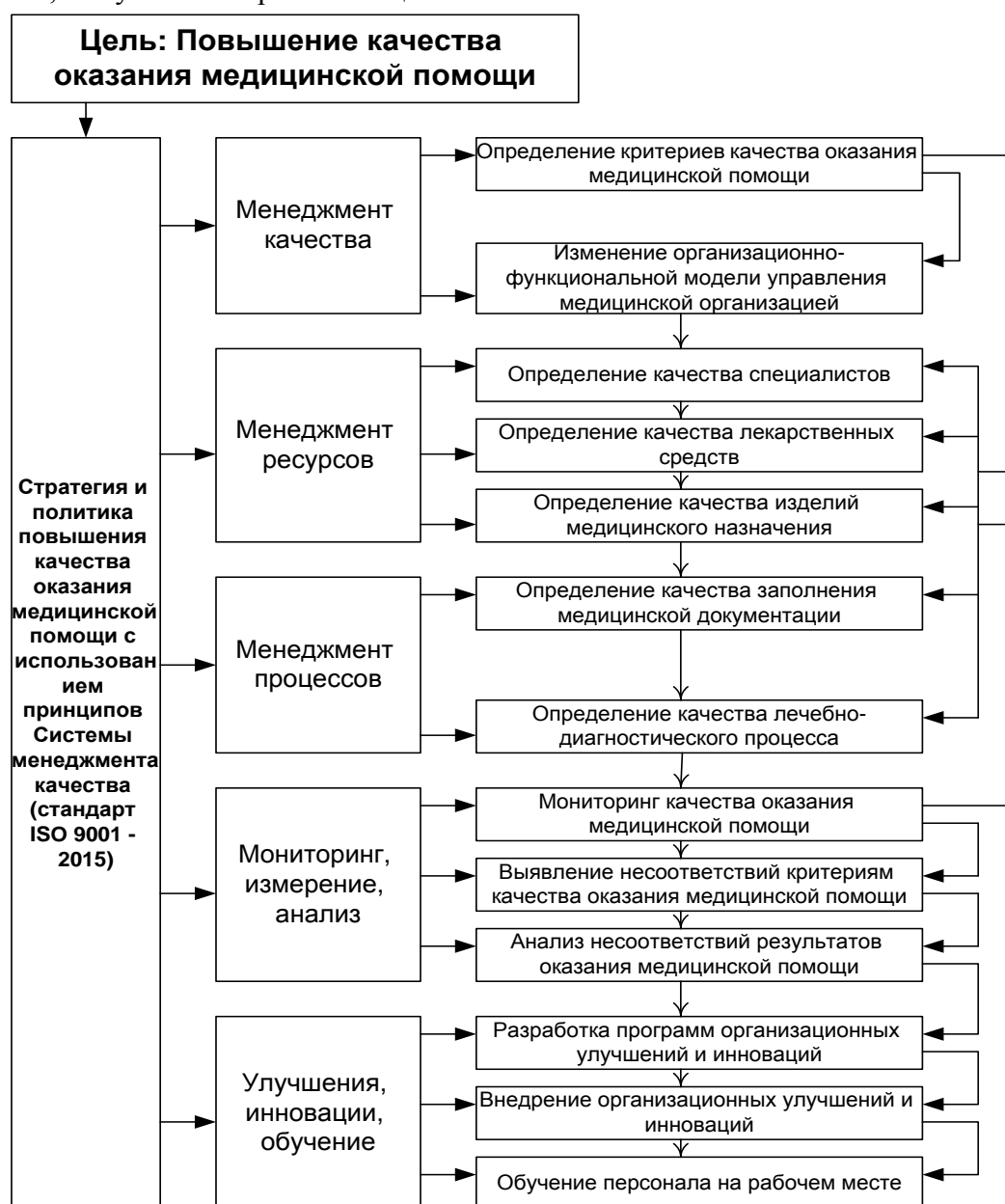
### Результаты исследования

В рамках нашего исследования были проанализированы различные сферы применения проектного управления с целью выявления механизмов для осуществления организационных улучшений в области качества оказания медицинской помощи. Проводимое нами в 2012–2016 гг. исследование факторов, влияющих на устойчивость развития медицинских организаций, показало, что в целом учреждения здравоохранения, демонстрирующие устойчивый рост, в два раза чаще внедряют улучшения в свою работу, по сравнению с неустойчиво развивающимися медицинскими организациями. Нами было определено, что в новых социально-экономических условиях

<sup>1</sup> Менеджмент процессов: пер. с нем. / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. – М.: Эксмо, 2010. – 384 с.

развития здравоохранения, медицинские организации, имеющие государственную форму собственности, внедряют улучшения в 1,5 раза чаще, чем частные, а учреждения здравоохранения, развивающие у себя систему менеджмента качества, внедряют улучшения в 2,25 раза чаще, чем среднестатистический показатель данной выборочной совокупности. Особо следует отметить, что устойчиво развивающи-

еся медицинские организации внедряют различные улучшения: в процесс обеспечения качества медицинской услуги в 66,08 % случаев; в технологию оказания медицинских услуг – в 46,15 % случаев; в организационную структуру и систему управления медицинской организацией – в 43,01 % и 38,11 % случаев соответственно.



**Рис. 1. Интеграционная модель улучшения качества оказания медицинских услуг в устойчиво развивающейся медицинской организации, применяющей проектное управление (авторский подход)**

**Fig. 1. The integration model to improve the quality of medical services in sustainable medical organizations applying project management (author's approach)**

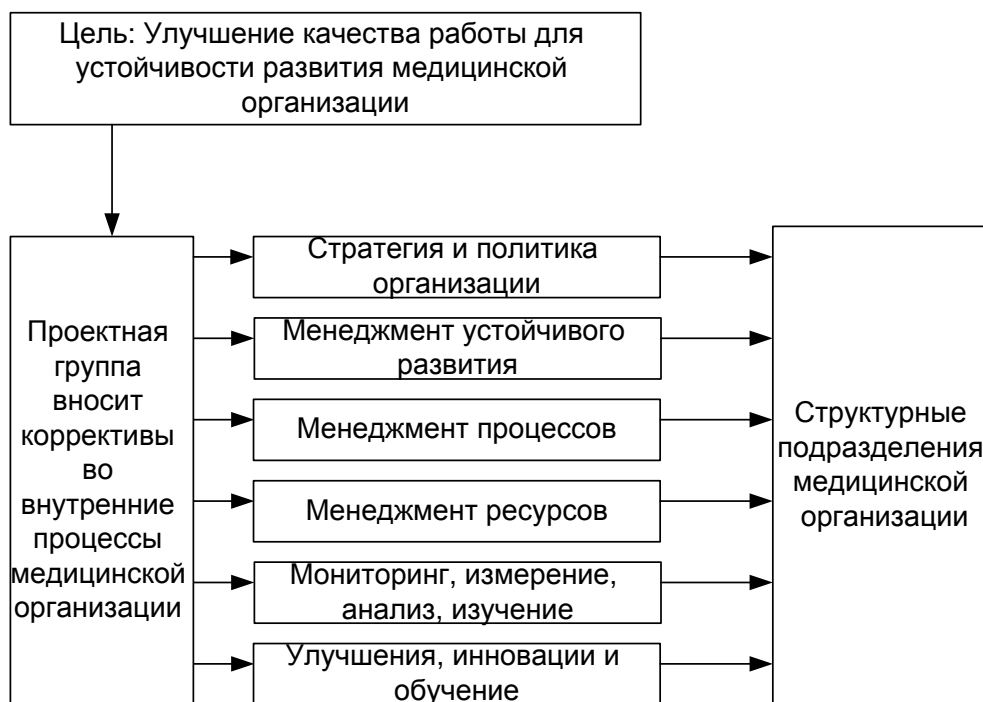
Проведенное исследование дает возможность предполагать, что проблема внедрения улучшений в работу медицинских организаций является актуальной на современном этапе развития здравоохранения, особенно при внедрении улучшений в систему менеджмента качества. Проектная форма управления – это качественно новая схема взаимодействия между подразделениями и исполнителями проекта. В данной организационной форме в большей степени реализуются требования системного подхода к управлению, в соответствии с которыми вся совокупность работ рассматривается в плане достижения конечной цели и решения проблемы. Проектное управление охватывает все ключевые направления управления устойчивым развитием медицинской организации (рис. 1).

Предложенная авторская модель представляет собой обобщение ряда проектов, взаимосвязанных между собой в единую систему,

способствующую улучшению показателей качества оказания медицинской помощи посредством:

- улучшения структурного качества (определения качества специалистов, лекарственных средств, изделий медицинского назначения);
- улучшения процессов мониторинга и анализа качества оказания медицинской помощи, через выявление несоответствий критериев качества и результатов оказания медицинской помощи;
- разработки и внедрения программ организационных улучшений и инноваций, а также обучения персонала.

Таким образом, представленная модель позволяет не только повышать качество оказания медицинской помощи пациентам, но и способствует устойчивому развитию медицинской организации.



**Рис. 2. Общая модель работы проектной группы по качеству в медицинской организации**

**Fig. 2. The General model of work of the project group on quality in a healthcare organization**

Проектная группа – это группа сотрудников, действующая в рамках устава, миссии и стратегии медицинской организации, общих процедур финансового менеджмента, однако имеющая высокую степень самостоятельности в выборе методов решения поставленных задач. Контроль деятельности такой группы проводится не на основе оценки процесса, а по результатам работы. Проектная группа контроля качества создается с целью анализа организационного механизма контроля качества в медицинском учреждении и внедрения новой, адаптированной к нормативно-правовым изменениям, модели внутреннего контроля качества (рис. 2).

Цель создания проектной группы состоит в отработке новых принципов и подходов к совершенствованию качества оказания медицинских услуг. Причем на разных этапах работы в группу могут входить, помимо основного состава, эксперты разной профессиональной специализации: врачи, юристы, экономисты, кадровики и др. В состав проектной группы «Совершенствование системы внутреннего контроля качества медицинской организации» входят:

- руководитель проекта (зам. главного врача по медицинской части, по качеству);
- 3–4 человека команды проектной группы (заведующие профильных отделений, ключевые специалисты, привлеченные эксперты и др.).

Состав проектной группы определяется прежде всего потребностями решения поставленной задачи. Отношения между членами группы, как правило, основаны на неформальном лидерстве и уважении к компетенциям. Руководителю организации важно понимать, что работа такой проектной группы контроля качества эффективна только при тесной интеграции не только между подразделениями, но и с внеш-

ней средой организации: страховыми компаниями, фондом ОМС территории, региональным министерством здравоохранения и др.

Таким образом, проектное управление позволяет проводить организационные улучшения в области качества с минимальным использованием ресурсов, и при этом достигать значительной эффективности внутренних бизнес-процессов медицинской организации. Применение проектного управления затрагивает ключевые направления деятельности учреждения здравоохранения, способствующие достижению качественных показателей его развития.

### Заключение

Обобщение научных исследований показало, что проектное управление широко распространено в различных отраслях промышленности, особенно в сфере создания программного обеспечения, электроники и др., и только некоторые исследователи изучают применимость данной модели к здравоохранению. Исследования устойчивости развития организации, проводимые автором, показали, что проблема внедрения улучшений в работу организации в целом и в систему менеджмента качества в частности, является адекватной и своевременной на современном этапе развития здравоохранения, а устойчиво развивающимся медицинским организациям необходима технология внедрения организационных изменений в работу разных подразделений, являющихся участниками одного технологического процесса, без нарушения эффективности их функционирования.

Представленная в статье интеграционная модель улучшения качества оказания медицинских услуг в устойчиво развивающейся медицинской организации, применяющей проектное управление, позволяет не только



повышать качество оказания медицинской помощи пациентам, но и способствует устойчивому развитию медицинской организации в целом. Проектный подход к совершенствованию качества распространяется на всю медицинскую организацию и включает комплекс следующих основных организационных изменений:

– создание современной системы контроля качества оказания медицинских услуг;

– оптимизация организационной структуры учреждения здравоохранения;

– развитие инфраструктуры, способствующей повышению качества оказания медицинских услуг.

Организации, осуществляющие проектное управление, делают его основным инструментом изменений, проводящихся одновременно в нескольких подразделениях учреждения здравоохранения и влияющих на качество их работы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Alamsjah F.** Key success factors in implementing strategy: middle-level managers' perspectives // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2011. – Vol. 24. – P. 1444–1450. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.049>
2. **Alias Z., Zawawi E. M. A., Yusof K., Aris N. M.** Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A Conceptual Framework // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 153. – P. 61–69. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041>
3. **Bohórquez Arévalo L. E., Espinosa A.** Theoretical approaches to managing complexity in organizations: A comparative analysis // *Estudios Gerenciales*. – 2015. – Vol. 31. – P. 20–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.10.001>
4. **Bramesfeld A., Wensing M., Bartels P., Bobzin H., Grenier C., Heugren M., Hirschfield D. J., Langenegger M., Lindelius B., Lucet B., Manor O., Schneider Th., Wardell F., Szecsenyi J.** Mandatory national quality improvement systems using indicators: an initial assessment in Europe and Israel // *Health Policy*. – 2016. – In Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.09.019>
5. **De Barros S. C., Marinho M., Moura Y. P.** An approach to understanding project actuality in small software development organizations and contribute to their success // *Procedia Technology*. – 2014. – Vol. 16. – P. 1146–1154. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.129>
6. **El-Jardali F., Saleh S., Ataya N., Jamal D.** Design, implementation and scaling up of the balanced scorecard for hospitals in Lebanon: Policy coherence and application lessons for low and middle income countries // *Health Policy*. – 2011. – Vol. 103. – P. 305–314. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2011.05.006>
7. **Gagnon M.-P., Payne-Gagnon J., Fortin J.-P., Paré G., Côté J., Courcy F.** A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study // *International Journal of Information Management*. – 2015. – Vol. 35. – P. 636–642. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.05.001>
8. **Girdauskienė L., Savanevičienė A.** Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work? // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2012. – Vol. 41. – P. 15–22. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.002>
9. **Gudienė N., Banaitis A., Banaitienė N., Lopes J.** Development of a Conceptual Critical Success Factors Model for Construction Projects: A Case of Lithuania // *Procedia Engineering*. – 2013. – Vol. 57. – P. 392–397. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2013.04.051>



10. **Hussein B. A., Klakegg O. J.** Measuring the impact of risk factors associated with project success criteria in early phase // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 119. – P. 711–718. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.079>
11. **Inal T. C.** Joint Commission International Accreditation for Clinical Laboratories: Monitor, analyze and improve // *Clinical Biochemistry*. – 2009. – Vol. 42. – P. 303. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clinbiochem.2008.09.021>
12. **Ingason H. T.** Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 194. – P. 192–200. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.133>
13. **Ioniță D.** Success and Goals: An Exploratory Research in Small Enterprises // *Procedia – Economics and Finance*. – 2013. – Vol. 6. – P. 503–511. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00168-8](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00168-8)
14. **Jalocha B., Krane H. P., Ekambaram A., Prawelska-Skrzypek G.** Key Competences of Public Sector Project Managers // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 119. – P. 247–256. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.029>
15. **Kornfeld B. J., Kara S.** A framework for developing portfolios of improvements projects in manufacturing // *Procedia CIRP*. – 2013. – Vol. 7. – P. 377–382. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2013.06.002>
16. **Lettieri E., Masella C.** Priority setting for technology adoption at a hospital level: Relevant issues from the literature // *Health Policy*. – 2009. – Vol. 90. – P. 81–88. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2008.07.007>
17. **Lockamy A., Smith W.** A strategic alignment approach for effective business process reengineering: linking strategy, processes and customers for competitive advantage // *International Journal of Production Economics*. – 1997. – Vol. 50. – P. 141–153. DOI: [https://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(97\)00038-8](https://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(97)00038-8)
18. **Mahmood A., Asghar F., Naoreen B.** Success factors on research projects at university an exploratory study // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 116. – P. 2779–2783. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.655>
19. **Malik A., Sinha A., Blumenfeld S.** Role of quality management capabilities in developing market-based organisational learning capabilities: Case study evidence from four Indian business process outsourcing firms // *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41 – P. 639–648. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.037>
20. **Marques A., Varajão J., Sousa J., Peres E.** Project Management Success I-C-E Model – A Work in Progress // *Procedia Technology*. – 2013. – Vol. 9. – P. 910–914. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.101>
21. **Obradovic V., Jovanovic P., Petrovic D., Mihic M., Mitrovic Z.** Project managers' emotional intelligence – a ticket to success // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – Vol. 74. – P. 274–284. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.034>
22. **Pandremmenou H., Sirakoulis K., Blanas N.** Success Factors in the Management of Investment Projects: A Case Study in the Region of Thessaly // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – Vol. 74. – P. 438–447. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.032>
23. **Papadaki M., Gale A. W., Rimmer J. R., Kirkham R. J., Taylor A., Brown M.** Essential factors that increase the effectiveness of project/programme risk management // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 119. – P. 921–930. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.103>





24. **Perera R., Dowell T., Crampton P., Kearns R.** Panning for gold: An evidence-based tool for assessment of performance indicators in primary health care // *Health Policy*. – 2007. – Vol. 80. – P. 314–327. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2006.03.011>
25. **Pettinger R.** Towards an agreed body of knowledge, understanding, skills and expertise for managers: managing in turbulent times // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2016. – Vol. 221. – P. 1–10. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.084>
26. **Prayuth C., Kanokorn S., Pornpimon C.** Challenged Strategies for Driving to Success in Research of Khon Kaen University // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 112. – P. 662–669. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1215>
27. **Purnus A., Bodea C.-N.** Project prioritization and portfolio performance measurement in project oriented organizations // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 119. – P. 339–348. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.039>
28. **Ramli M. F., Senin A. A.** Success factors to reduce orientation and resources-related barriers in university–industry R&D collaboration particularly during development research stages // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 172. – P. 375–382. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.383>
29. **Saleh A. A., Mohammed A. H., Abdullah M. N.** Critical Success Factors for Sustainable University: A Framework from the Energy Management View // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 172. – P. 503–510. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.392>
30. **Sanjuan A. G., Froese T.** The Application of Project Management Standards and Success Factors to the Development of a Project Management Assessment Tool // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – Vol. 74. – P. 91–100. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.035>
31. **Santos C., Santos V., Tavares A., Varajão J.** Project Management Success in Health – The Need of Additional Research in Public Health Projects // *Procedia Technology*. – 2014. – Vol. 16. – P. 1080–1085. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.122>
32. **Schwartz R., Deber R.** The performance measurement–management divide in public health // *Health Policy*. – 2016. – Vol. 120. – P. 273–280. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.02.003>
33. **Serrado P., Turner J. R.** The relationship between project success and project efficiency // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 119. – P. 75–84. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.011>
34. **Smith P. C., Anell A., Busse R., Crivelli L., Healy J., Lindahl A. K., Westert G., Kene T.** Leadership and governance in seven developed health systems // *Health Policy*. – 2012. – Vol. 106. – P. 37–49. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2011.12.009>
35. **Supic Z. T., Bjegovic V., Marinkovic J., Milicevic M. S., Vasic V.** Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian experience // *Health Policy*. – 2010. – Vol. 96. – P. 80–89. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2010.01.002>
36. **Suwandej N.** Factors Influencing Total Quality Management // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 197. – P. 2215–2222. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.361>
37. **Tari J. J., Sabater V.** Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management? // *International Journal of Production Economics*. – 2004. – Vol. 92, № 3. – P. 267–280. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.10.018>
38. **Todorut A. V.** Sustainable Development of Organizations through Total Quality Management // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2012. – Vol. 62. – P. 927–931. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.157>



39. **vanOstenberg P.** Joint Commission International (JCI): A Partner in Quality and Safety // The Joint Commission Journal on Quality and Safety. – 2004. – Vol. 30. – P. 5–8. DOI: [https://dx.doi.org/10.1016/S1549-3741\(04\)30103-6](https://dx.doi.org/10.1016/S1549-3741(04)30103-6)
40. **Vlok A.** A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2012. – Vol. 41. – P. 209–226. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.025>
41. **Vurgun N.** ISO 15189 and JCI accreditation of Turkish Red Crescent Society Blood Center clinical laboratory // Clinical Biochemistry. – 2009. – Vol. 42. – P. 320–321. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.clinbiochem.2008.09.036>
42. **Wardhani V., Utarini A., van Dijk J. P., Post D., Groothoff J. W.** Determinants of quality management systems implementation in hospitals // Health Policy. – 2009. – Vol. 89 – P. 239–251. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2008.06.008>
43. **Westert G. P.** Governing healthcare through performance measurement in Massachusetts and the Netherlands // Health Policy. – 2014. – Vol. 116. – P. 18–26. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2013.09.009>
44. **Yun S., Choi J., de Oliveira D. P., Mulva S. P.** Development of performance metrics for phase-based capital project benchmarking // International Journal of Project Management. – 2016. – Vol. 34. – P. 389–402. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.004>
45. **Ефремов Д. В.** Развитие проектного управления в здравоохранении // Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко. – 2015. – № 4-5. – С. 122–127. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26680994>
46. **Зеленцов Л. Б., Аюбян Н. Г.** Информационное обеспечение процессов проектирования и управления в проектной организации при создании системы менеджмента качества (СМК) // Научное обозрение. – 2014. – № 11-2. – С. 507–510. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23499304>
47. **Маслова О. П.** Оценка эффективности медицинских услуг на основе ресурсного потенциала: монография. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т., 2013. – 143 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25827340>
48. **Маслова О. П.** Моделирование системы управления качеством медицинских услуг // Современные аспекты экономики. – 2014. – № 5 (201). – С. 134–140. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22456484>
49. **Мурашко М. А., Шарикадзе Д. Т., Кондратьев Ю. А.** Современные подходы к качеству медицинской помощи // ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. – 2016. – № 2. – С. 37–42. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26588207>
50. **Мурашко М. А.** Итоги работы федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и ее территориальных органов по субъектам российской федерации в 2013 г. (По материалам итоговой коллегии росздравнадзора) // Вестник Росздравнадзора. – 2014. – № 2. – С. 7–17. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21455711>
51. **Мурашко М. А.** О работе Росздравнадзора и его территориальных органов в 2014 г. (По материалам итоговой коллегии) // Вестник Росздравнадзора. – 2015. – № 2. – С. 5–12. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23338481>
52. **Пивень Д. В., Кицул И. С.** Контроль качества и безопасности медицинской деятельности: монография. – М.: Менеджер здравоохранения, 2014. – 172 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22298838>



53. **Русских Т. Н.** Математическое обеспечение мониторинга удовлетворенности потребителей качеством и доступностью медицинских услуг в регионе: монография. – Орел: Картуш, 2016. – 120 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28854244>
54. **Чижова В. М., Токарева Ю. М.** Методы оценки качества медико-социальных услуг: монография. – Волгоград: Изд-во ВолГМУ, 2016. – 136 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28410295>
55. **Щербакова Е. М.** Управление качеством труда как инновационное решение проблемы трудового кризиса в проектных организациях // Качество. Инновации. Образование. – 2013. – № 7. – С. 46–50. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19528326>



DOI: [10.15293/2226-3365.1705.15](https://doi.org/10.15293/2226-3365.1705.15)

Olga Aleksandrovna Latuha, Candidate of Economics Sciences,  
Associate Professor, Organization of Public Health Services and  
Public Health Faculty, Novosibirsk State Medical University,  
Novosibirsk, Russian Federation.

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5449-2595>

E-mail: [latucha@mail.ru](mailto:latucha@mail.ru)

## Improving internal quality control system within a healthcare setting on the basis of project management

### Abstract

**Introduction.** *The article presents a study on the application of project management to improving quality control within a healthcare setting in modern conditions. The article aims to explore the approaches to project management in the field of improving the quality of work within a healthcare setting with the main focus on domestic and international practices, and describe an integration model of improving the quality of healthcare services in sustainable healthcare settings applying project management based on the data of own research.*

**Materials and Methods.** *The author employed general research (scientific) methods of empirical and theoretical investigation, general logical methods and techniques and methods of system analysis, comparisons and analogies, generalization, the materials of a sociological survey and expert survey and modeling.*

**Results.** *The analysis of previous research findings revealed that project management is widely spread in different industries, especially in the field of software development, electronics, etc., and only a few researchers have been studying the applicability of this model to healthcare. Investigations of development stability within healthcare settings conducted by the author showed that the problem of implementing improvements to a setting as a whole and to the quality management system in particular, is adequate and appropriate at the present stage of healthcare development. The author stresses that sustainably developing healthcare settings need the technology for implementing organizational changes in the work of different departments without compromising the efficiency of their functioning. The author proposes an integration model of improving the quality of healthcare services, which combines the concept of sustainable development of a healthcare setting and project management.*

**Conclusion.** *In conclusion, the author summarizes the main approaches to project management in the field of quality of work within a healthcare setting on the basis of domestic and international practices.*

### Keywords

*Sustainable development of the organization; Sustainable development of healthcare; Healthcare setting; Development model; Integration model; Project management; Key performance indicators.*

## REFERENCES

1. Alamsjah F. Key success factors in implementing strategy: middle-level managers' perspectives. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2011, vol. 24, pp. 1444–1450. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.049>



2. Alias Z., Zawawi E. M. A., Yusof K., Aris N. M. Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 153, pp. 61–69. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041>
3. Bohórquez Arévalo L. E., Espinosa A. Theoretical approaches to managing complexity in organizations: A comparative analysis. *Estudios Gerenciales*, 2015, vol. 31, pp. 20–29. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.10.001>
4. Bramesfeld A., Wensing M., Bartels P., Bobzin H., Grenier C., Heugren M., Hirschfield D. J., Langenegger M., Lindelius B., Lucet B., Manor O., Schneider Th., Wardell F., Szecsenyi J. Mandatory national quality improvement systems using indicators: an initial assessment in Europe and Israel. *Health Policy*, 2016, In Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.09.019>
5. De Barros S. C., Marinho M., Moura Y. P. An approach to understanding project actuality in small software development organizations and contribute to their success. *Procedia Technology*, 2014, vol. 16, pp. 1146–1154. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.129>
6. El-Jardali F., Saleh S., Ataya N., Jamal D. Design, implementation and scaling up of the balanced scorecard for hospitals in Lebanon: Policy coherence and application lessons for low and middle income countries. *Health Policy*, 2011, vol. 103, pp. 305–314. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2011.05.006>
7. Gagnon M.-P., Payne-Gagnon J., Fortin J.-P., Paré G., Côté J., Courcy F. A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. *International Journal of Information Management*, 2015, vol. 35, pp. 636–642. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfo-mgt.2015.05.001>
8. Girdauskienė L., Savanevičienė A. Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2012, vol. 41, pp. 15–22. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.002>
9. Gudienė N., Banaitis A., Banaitienė N., Lopes J. Development of a conceptual critical success factors model for construction projects: A case of Lithuania. *Procedia Engineering*, 2013, vol. 57, pp. 392–397. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2013.04.051>
10. Hussein B. A., Klakegg O. J. Measuring the impact of risk factors associated with project success criteria in early phase. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 119, pp. 711–718. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.079>
11. Inal T. C. Joint Commission International Accreditation for clinical Laboratories: Monitor, analyze and improve. *Clinical Biochemistry*, 2009, vol. 42, p. 303. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.clinbio-chem.2008.09.021>
12. Ingason H. T. Best project management practices in the implementation of an ISO 9001 quality management system. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 194, pp. 192–200. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.133>
13. Ioniță D. Success and goals: An exploratory research in small enterprises. *Procedia – Economics and Finance*, 2013, vol. 6, pp. 503–511. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00168-8](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00168-8)
14. Jałocha B., Krane H. P., Ekambaram A., Prawelska-Skrzypek G. Key competences of public sector project managers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 119, pp. 247–256. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.029>
15. Kornfeld B. J., Kara S. A framework for developing portfolios of improvements projects in manufacturing. *Procedia CIRP*, 2013, vol. 7, pp. 377–382. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.06.002>





16. Lettieri E., Masella C. Priority setting for technology adoption at a hospital level: Relevant issues from the literature. *Health Policy*, 2009, vol. 90, pp. 81–88. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2008.07.007>
17. Lockamy A., Smith W. A strategic alignment approach for effective business process reengineering: linking strategy, processes and customers for competitive advantage. *International Journal of Production Economics*, 1997, vol. 50, pp. 141–153. DOI: [https://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(97\)00038-8](https://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(97)00038-8)
18. Mahmood A., Asghar F., Naoreen B. Success factors on research projects at university an exploratory study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 116, pp. 2779–2783. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.655>
19. Malik A., Sinha A., Blumenfeld S. Role of quality management capabilities in developing market-based organisational learning capabilities: Case study evidence from four Indian business process outsourcing firms. *Industrial Marketing Management*, 2012, vol. 41, pp. 639–648. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.037>
20. Marques A., Varajão J., Sousa J., Peres E. Project management success i-c-e model – a work in progress. *Procedia Technology*, 2013, vol. 9, pp. 910–914. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.protec.2013.12.101>
21. Obradovic V., Jovanovic P., Petrovic D., Mihic M., Mitrovic Z. Project managers' emotional intelligence – a ticket to success. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2013, vol. 74, pp. 274–284. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.034>
22. Pandremmenou H., Sirakoulis K., Blanas N. Success factors in the management of investment projects: a case study in the region of Thessaly. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2013, vol. 74, pp. 438–447. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.032>
23. Papadaki M., Gale A. W., Rimmer J. R., Kirkham R. J., Taylor A., Brown M. Essential factors that increase the effectiveness of project/programme risk management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 119, pp. 921–930. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.103>
24. Perera R., Dowell T., Crampton P., Kearns R. Panning for gold: An evidence-based tool for assessment of performance indicators in primary health care. *Health Policy*, 2007, vol. 80, pp. 314–327. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2006.03.011>
25. Pettinger R. Towards an agreed body of knowledge, understanding, skills and expertise for managers: managing in turbulent times. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2016, vol. 221, pp. 1–10. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.084>
26. Prayuth C., Kanokorn S., Pornpimon C. Challenged strategies for driving to success in research of Khon Kaen university. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 112, pp. 662–669. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1215>
27. Purnus A., Bodea C.-N. Project prioritization and portfolio performance measurement in project oriented organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 119, pp. 339–348. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.039>
28. Ramli M. F., Senin A. A. Success factors to reduce orientation and resources-related barriers in university–industry R&D collaboration particularly during development research stages. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 172, pp. 375–382. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.383>
29. Saleh A. A., Mohammed A. H., Abdullah M. N. Critical success factors for sustainable university: A framework from the energy management view. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 172, pp. 503–510. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.392>



30. Sanjuan A. G., Froese T. The application of project management standards and success factors to the development of a project management assessment Tool. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2013, vol. 74, pp. 91–100. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.035>
31. Santos C., Santos V., Tavares A., Varajão J. Project management success in health – the need of additional research in public health projects. *Procedia Technology*, 2014, vol. 16, pp. 1080–1085. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.122>
32. Schwartz R., Deber R. The performance measurement–management divide in public health. *Health Policy*, 2016, vol. 120, pp. 273–280. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.02.003>
33. Serrado P., Turner J. R. The relationship between project success and project efficiency. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 119, pp. 75–84. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.011>
34. Smith P. C., Anell A., Busse R., Crivelli L., Healy J., Lindahl A. K., Westert G., Kene T. Leadership and governance in seven developed health systems. *Health Policy*, 2012, vol. 106, pp. 37–49. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2011.12.009>
35. Supic Z. T., Bjegovic V., Marinkovic J., Milicevic M. S., Vasic V. Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian experience. *Health Policy*, 2010, vol. 96, pp. 80–89. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2010.01.002>
36. Suwandej N. Factors Influencing total quality management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 197, pp. 2215–2222. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.361>
37. Tarí J. J., Sabater V. Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management? *International Journal of Production Economics*, 2004, vol. 92, no. 3, pp. 267–280. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.10.018>
38. Todorut A. V. Sustainable development of organizations through total quality management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2012, vol. 62, pp. 927–931. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.157>
39. vanOstenberg P. Joint Commission International (JCI): A partner in quality and safety. *The Joint Commission Journal on Quality and Safety*, 2004, vol. 30, pp. 5–8. DOI: [https://dx.doi.org/10.1016/S1549-3741\(04\)30103-6](https://dx.doi.org/10.1016/S1549-3741(04)30103-6)
40. Vlok A. A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2012, vol. 41, pp. 209–226. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.025>
41. Vurgun N. ISO 15189 and JCI accreditation of Turkish Red Crescent society blood center clinical laboratory. *Clinical Biochemistry*, 2009, vol. 42, pp. 320–321. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.clinbiochem.2008.09.036>
42. Wardhani V., Utarini A., van Dijk J. P., Post D., Groothoff J. W. Determinants of quality management systems implementation in hospitals. *Health Policy*, 2009, vol. 89, pp. 239–251. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2008.06.008>
43. Westert G. P. Governing healthcare through performance measurement in Massachusetts and the Netherlands. *Health Policy*, 2014, vol. 116, pp. 18–26. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2013.09.009>
44. Yun S., Choi J., de Oliveira D. P., Mulva S. P. Development of performance metrics for phase-based capital project benchmarking. *International Journal of Project Management*, 2016, vol. 34, pp. 389–402. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.004>
45. Efremov D. V. Development of project management in health care. *The Bulletin of Semashko National Research Institute of Public Health*, 2015, no. 4-5, pp. 122–127. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26680994>



46. Zelentsov L. B., Hakobyan N. G. Information support of the processes of designing and managing in a design organization during the creation of quality management system. *Science Review*, 2014, no. 11-2, pp. 507–510. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23499304>
47. Maslova O. P. *Evaluation of the effectiveness of medical services based on resource potential*. Monograph. Samara, Samara State Technical University Publ., 2013, 143 p. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25827340>
48. Maslova O. P. Modeling of the system of quality management of medical services. *Modern Aspects of the Economy*, 2014, no. 5, pp. 134-140. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22456484>
49. Murashko M. A., Sharikadze D. T., Kondratiev Yu. A. Modern approaches to the quality of medical care. *ORGSTR: News, Opinions, Training*, 2016, no. 2, pp. 37–42. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26588207>
50. Murashko M. A. Results of the federal service on surveillance in healthcare and its regional branches in 2013 (based on the report of the Roszdravnadzor final board). *Vestnik Roszdravnadzor*, 2014, no. 2, pp. 7–17. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21455711>
51. Murashko M. A. Results achieved by Roszdravnadzor and its territorial branches in 2014 (the final board results). *Vestnik Roszdravnadzor*, 2015, no. 2, pp. 5–12. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23338481>
52. Piven D. V., Kitsul I. S. *Control of quality and safety of medical activity*. Monograph. Moscow, Health Manager Publ., 2014, 172 p. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22298838>
53. Russkih T. N. *Software of monitoring of customer satisfaction with quality and availability of medical services in the region*. Monograph. Orel, Cartouche Publ., 2016, 120 p. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28854244>
54. Chizhova M. V., Tokareva Yu. M. *Methods of assessing the quality of health and social services*. Monograph. Volgograd, Volgograd State Medical University Publ., 2016, 136 p. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28410295>
55. Shcherbakova E. M. Quality management of labor as an innovative solution to the problem of labor crisis in project organizations. *Quality. Innovation. Education*, 2013, no. 7, pp. 46–50. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19528326>

Submitted: 15 July 2017

Accepted: 04 September 2017

Published: 31 October 2017



This is an open access article distributed under the [Creative Commons Attribution License](#) which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. (CC BY 4.0).